

**В.С. Коржов, Е.М. Гурская**  
*Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации,  
г. Гомель*

## **ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Организационное поведение включает в себя поведение персонала при выполнении возложенных на них обязанностей. В условиях рыночных отношений каждый работник должен быть активным участником производственного процесса, и заинтересован в стабильной и эффективной работе организации. На формирование эффективного организационного поведения работника во время труда влияют как объективные, так и субъективные факторы, внешняя и внутренняя среда. Исследования деятельности персонала позволяют выявить факторы, которые формируют поведение работников во время труда и выработать способы управления таким поведением.

Ситуационная модель организационного поведения включает два блока:

- факторы и условия трудовой деятельности, определяющие трудовое поведение;
- количественные и качественные характеристики организационного поведения.

К факторам, определяющим организационное поведение, относятся: внешняя среда, внутренняя среда, стиль руководства, методы управления персоналом, организационная культура. Организационное поведение можно оценить на уровне индивида, первичного трудового коллектива, организации в целом.

Количественными и качественными характеристиками индивидуального организационного поведения являются: индивидуальный уровень поведения во время труда, результаты труда, ценности, мотивы поведения.

Коллективный уровень организационного поведения формируется поведением первичного трудового коллектива во время труда. Он оценивается количественными и качественными результатами труда.

Поведение всей организации оценивается производственными показателями работы, экономическими и социальными показателями индивидов и коллективов, уровнем развития персонала и трудового коллектива в целом.

В модели организационного поведения важнейшую роль играет индивидуальный уровень. Условием развития организационного поведения является соответствие индивидуальных качеств работника требованиям рабочего места и организации. Для этого необходимо проводить профессиональный отбор работников.

В системе потребительской кооперации Республики Беларусь интересы членов потребительских обществ заключаются в удовлетворении своих потребностей в товарах народного потребления, получении достойных дивидендов на свой пай. Интересы наемных работников системы потребительской кооперации сводятся к получению достойной заработной платы, обеспечению стабильной занятости, работе в нормальных условиях труда, нормальном социально-психологическому климату в коллективе. Интересы руководителей системы потребительской кооперации включают эффективное использование имеющихся ресурсов, реализацию планов, заданий, принятых программ.

Однако еще имеются и интересы организации – самой системы потребительской кооперации, которые заключаются в реализации социальных интересов жителей села, удовлетворении их потребностей в товарах народного потребления, закупке сельскохозяйственной продукции, даров леса, удовлетворении потребностей в других услугах, участии в реализации различных социальных программ на селе.

В системе потребительской кооперации наблюдается нерациональное распределение полномочий, и, как следствие этого, отсутствует ответственность у большинства участников системы за результаты работы. Ответственность, в основном, сосредоточена у первых руководителей райпо, облпотребсоюзов, Белкоопсоюза.

Коллективный (групповой) уровень организационного поведения базируется на внутрихозяйственном механизме хозяйствования, полномочиях бригад, первичных трудовых коллективов, стиле руководства, порядке распределения

вознаграждения, самоорганизации работы коллектива. В настоящее время в основном доминируют административные методы управления.

Поэтому в современных условиях, в период перестройки деятельности системы потребительской кооперации, наблюдается несбалансированность функционально-управленческой конфигурации по всем трем составляющим: интересы, полномочия, ответственность. Долгосрочные интересы в силу несбалансированности внешней и внутренней среды подавлены краткосрочными интересами. Полномочия концентрируются в центре – в Белкоопсоюзе, взаимная и внешняя ответственность участников за деятельность системы распылена и не находит персонального выражения.

Для успешной работы системы необходимо, чтобы ее функционально-управленческая конфигурация была консолидированной, образовывала гармонически согласованную структуру, а объемы власти и ответственности каждого участника были соизмеримыми. Необходимо, чтобы в организации соблюдался принцип институционального разделения и функционального взаимодействия властей. При этом требуется эффективная система взаимного контроля, определение полномочий каждого участника, равноправие во взаимоотношениях и относительная сбалансированность всей конфигурации в целом.

Для этого должна быть проведена работа по совершенствованию организационной структуры организации, учету экономических интересов сторон.

На уровне организации целесообразно развивать принципы коммерческого и внутрихозяйственного расчета, самокупаемости, самофинансирования, самостоятельного формирования производственного плана. Это возможно в системе потребительской кооперации, так как имеются унитарные предприятия, обособленные структурные подразделения.

Моделирование механизма управления организационным поведением включает комплекс мер по удовлетворению потребностей работников через совершенствование систем стимулирования труда, оценки труда, системы расстановки и перемещения работников, стиля руководства. Для выбора наиболее эффективных мер необходимо провести анкетирование персонала.

В организации должны доминировать общие корпоративные интересы. Работники должны в чем-то жертвовать своими личными интересами для реализации интересов группы или организации.

Следовательно, для формирования эффективного организационного поведения в системе потребительской кооперации целесообразно развивать, наряду с корпоративной организационной моралью, и элементы индивидуалистической морали. Это касается образования самостоятельных унитарных предприятий в системе развития обособленных структурных подразделений.